

**EVALUASI PELATIHAN SUMBER DAYA MANUSIA PADA
PERUSAHAAN DAERAH BPR BINTAN**

SKRIPSI

CICI DESTIA YUNI

NIM : 14612328



**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE) PEMBANGUNAN
TANJUNGPINANG
2019**

**PELATIHAN SUMBER DAYA MANUSIA PADA
PERUSAHAAN DAERAH BPR BINTAN**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas dan Memenuhi
Syarat-Syarat guna Memperoleh Gelar
Sarjana Ekonomi

Oleh

CICI DESTIA YUNI

NIM :14612328

PROGRAM STUDI S1 MANAJEMEN



**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE) PEMBANGUNAN
TANJUNGPINANG
2019**

TANDA PERSETUJUAN / PENGESAHAN SKRIPSI
**EVALUASI PELATIHAN SUMBER DAYA MANUSIA PADA
PERUSAHAAN DAERAH BPR BINTAN**

Diajukan Kepada :

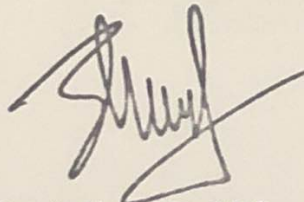
Panitia Komisi Ujian
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan
Tanjungpinang

Oleh

Nama : Cici Destia Yuni
NIM : 14612328

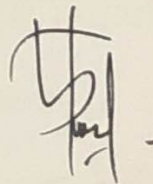
Menyetujui :

Pembimbing Pertama,



Satriadi, S.AP., M.Sc.
NIDN.1011108901 / Lektor

Pembimbing Kedua,



Selvi Fauzar, S.E., M.M.
NIDN.1001109101 / Asisten Ahli

Mengetahui,
Ketua Program Studi



Imran Ilyas, M.M.
NIDN.1007036603/ Lektor

Skripsi Berjudul

**EVALUASI PELATIHAN SUMBER DAYA MANUSIA PADA
PERUSAHAAN DAERAH BPR BINTAN**

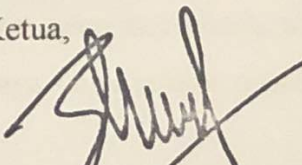
Telah Dipersiapkan dan Disusun Oleh :

Nama : Cici Destia Yuni
NIM : 14612328

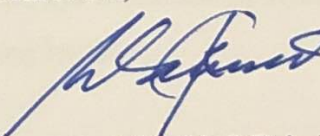
Telah Dipertahankan didepan Panitia Komisi Ujian Pada Tanggal Dua Puluh
Agustus Tahun Dua Ribu Sembilan Belas Dan Dinyatakan
Telah Memenuhi Syarat Untuk Diterima

Panitia Komisi Ujian


Ketua,


Satriadi, S. Ap., M.Sc.
NIDN. 1011108901 / Lektor

Sekretaris,


Muhammad Rizki, S.Psi., M.Hsc.
NIDN. 1021029102 / Asisten Ahli

Anggota,


Imran Ilyas, M.M.
NIDN. 1007036603 / Lektor

Tanjungpinang, 20 Agustus 2019
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan
Tanjungpinang
Ketua,



Charly Marlinda, SE, M.Ak.Ak,CA

PERNYATAAN

Nama : Cici Destia Yuni
NIM : 14612328
Tahun Angkatan : 2014
Indeks Prestasi Kumulatif : 3,24
Program Studi / Jenjang : Manajemen / Strata -1 (Satu)
Judul Skripsi : Evaluasi Pelatihan Sumber Daya Manusia Pada
PD BPR Bintan

Dengan ini menyatakan sesungguhnya bahwa seluruh isi dan materi dari skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri dan bukan rekayasa maupun karya orang lain. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya tanpa ada paksaan dari pihak manapun dan apabila ternyata dikemudian hari saya membuat pernyataan palsu, maka saya siap diproses sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Tanjungpinang, 13 Juli 2019

Penyusun,



Cici Destia Yuni

NIM : 14612328

HALAMAN PERSEMBAHAN

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

*Skripsi ini saya persembahkan untuk
kedua orang tuaku*

sebagai tanda bukti, hormat dan rasa terima kasih yang tiada terhingga ku persembahkan karya kecil ini kepada Bapak Iswanto dan Ibu Rahila yang telah memberikan kasih sayang dan dukungan serta cinta kasih yang tak terhingga yang tiada mungkin dapat ku balas hanya dengan selembar kertas yang bertuliskan kata persembahan, semoga ini menjadi langkah awal untuk membuat bapak dan ibu bahagia.

Untuk Adikku tersayang

Aditia Sandi dan Aulia Khairunnisa yang selalu menjadi penyemangat, penghibur serta doa agar senantiasa aku tidak putus asa dalam menyelesaikan karya ini.

Bapak dan Ibu Dosen Pembimbing, penguji dan pengajar

yang sudah membantu selama ini, sudah dinasehati, sudah diajari, dan mengarahkan saya sampai skripsi ini selesai

Teman-teman dan sahabat

Yang sudah memberikan semangat untuk menyelesaikan skripsi ini, (onyahhhh, toyekkk, kekew) luvvv u so!!!

Teruntuk kamu dan mereka yang seharusnya ada dihalaman persembahan ini kuucapkan terimakasih atas pelajaran hidup yang paling berharga, terimakasih karna telah membawa perubahan besar untuk sikap yang makin mendewasakanku.

HALAMAN MOTTO

"someone's concern comes from someone's value"

"Dengarkan, tersenyum, dan setuju saja. Lalu lakukan apapun yang menurutmu benar dan membahagiakan"

"use friendliness, but do not use your friends"

KATA PENGANTAR

Puji syukur Kehadirat Tuhan Yang Maha Esa atas karunia dan rahmat-Nya kepada Penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini dengan baik. Adapun judul penulisan skripsi yang penulis ambil adalah **“Evaluasi Pelatihan Sumber Daya Manusia Pada PD. BPR Bintang”**, disusun untuk memenuhi persyaratan kelulusan program studi Manajemen Strata-1 di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.

Dalam penyusunan skripsi ini, Penulis tidak lepas dari bantuan dan bimbingan berbagai pihak. Dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada:

1. Ibu Charly Marlinda, SE.,M.Ak.Ak.CA selaku Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.
2. Ibu Ranti Utami, S.E., M.Si.Ak.CA selaku Wakil Ketua I Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.
3. Ibu Sri Kurnia, SE. Ak. M.Si. CA selaku Wakil Ketua II Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.
4. Bapak Ir. Imran Ilyas, M.M selaku Ketua Program Studi S1 Manajemen Sekolah Tinggi Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.
5. Bapak Satriadi, S.AP., M.Sc selaku dosen pembimbing satu yang sudah meluangkan waktu dan kesabaran dalam membimbing dan memberikan saran dalam penulisan skripsi ini.
6. Ibu Selvi Fauzar, S.E., M.M selaku dosen pembimbing dua yang sudah meluangkan waktu dan kesabaran dalam membimbing dan memberi saran dalam penulisan skripsi ini.

7. Seluruh Staf dan Dosen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang yang telah banyak membantu penulis selama menjalani perkuliahan.
8. Kepala Seksi Umum/HRD PD. BPR Bintang beserta staf yang telah membantu dalam penulisan skripsi ini.
9. Untuk kedua orangtuaku (Bapak Iswanto dan Ibu Rahila) dan untuk adikku tersayang, Aditia Sandi dan Aulia Khairunnisa yang tiada hentinya memberikan kasih sayang, dorongan serta doa sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
10. Untuk sahabatku Donna Delany, Tiara Annisa Putri, Reike Renanda, Tiram, Nur Edwin Pratama dan teman-temanku kelas M3 angkatan 2014 yang tiada hentinya memberikan motivasi dan doa dalam penyelesaian skripsi ini.

Akhirnya penulis berharap skripsi ini bermanfaat khususnya bagi penulis dan bagi pembaca.

Tanjungpinang, Juli 2019

Penulis

Cici Destia Yuni

NIM 14612328

DAFTAR ISI

HAL

| | |
|--|-------------|
| HALAMAN JUDUL | |
| HALAMAN PENGESAHAN BIMBINGAN | |
| HALAMAN PENGESAHAN KOMISI UJIAN | |
| LEMBAR PERNYATAAN | |
| HALAMAN PERSEMBAHAN | |
| HALAMAN MOTTO | |
| KATA PENGANTAR..... | vii |
| DAFTAR ISI..... | ix |
| DAFTAR TABEL | xii |
| DAFTAR GAMBAR..... | xiii |
| DAFTAR LAMPIRAN..... | xiv |
| ABSTRAK | xv |
| ABSTRACT | xiv |
| | |
| BAB I PENDAHULUAN..... | 1 |
| 1.1 Latar Belakang Masalah..... | 1 |
| 1.2 Rumusan Masalah | 7 |
| 1.3 Tujuan Penelitian | 7 |
| 1.4 Kegunaan Penelitian | 7 |
| 1.4.1 Kegunaan Ilmiah | 8 |
| 1.4.2 Kegunaan Praktis..... | 8 |
| 1.5 Sistematika Penulisan | 9 |
| | |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA..... | 11 |
| 2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia | 11 |
| 2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia | 11 |
| 2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia | 13 |
| 2.2 Evaluasi Pelatihan | 19 |
| 2.2.1 Pengertian Evaluasi | 19 |

| | | | |
|----------------|---------|--|-----------|
| | 2.2.2 | Pengertian Pelatihan Sumber Daya Manusia | 20 |
| | 2.2.3 | Evaluasi Program Pelatihan | 22 |
| | 2.2.4 | Model Evaluasi Program Pelatihan | 24 |
| | 2.2.5 | Indikator-Indikator Program Pelatihan..... | 29 |
| | 2.3 | Kerangka Pemikiran..... | 31 |
| | 2.5 | Penelitian Terdahulu | 32 |
| | 2.5.1 | Jurnal Dalam Negeri..... | 32 |
| | 2.2.2 | Jurnal Luar Negeri..... | 35 |
| BAB III | | METODOLOGI PENELITIAN..... | 37 |
| | 3.1 | Jenis Penelitian..... | 37 |
| | 3.2 | Jenis Data | 37 |
| | 3.2.1 | Data Primer | 37 |
| | 3.2.2 | Data Sekunder | 38 |
| | 3.3 | Teknik Pengumpulan Data..... | 38 |
| | 3.4 | Populasi dan Sampling..... | 41 |
| | 3.4.1 | Populasi | 41 |
| | 3.4.2 | Sampling..... | 41 |
| | 3.5 | Definisi Operasional Variabel..... | 42 |
| | 3.6 | Teknik Pengolahan Data | 43 |
| | 3.8 | Teknik Analisis Data..... | 44 |
| BAB IV | | HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN | 45 |
| | 4.1 | Hasil Penelitian | 45 |
| | 4.1.1 | Gambaran Umum Objek Penelitian | 45 |
| | 4.1.1.1 | Kondisi Geografis | 45 |
| | 4.1.1.2 | Visi PD. BPR Bintang..... | 46 |
| | 4.1.1.3 | Misi PD. BPR Bintang | 46 |
| | 4.1.1.4 | Struktur Organisasi | 47 |
| | 4.1.1.5 | Tugas Pokok dan Fungsi | 49 |
| | 4.1.2 | Penyajian Data | 57 |

| | |
|---------------------------------------|--------|
| 4.1.2.1 Karakteristik Informan | 57 |
| 4.1.3 Analisis Hasil Penelitian | 58 |
| 4.1.3.1 Input | 59 |
| 4.1.3.2 Process | 68 |
| 4.1.3.3 Output | 76 |
| 4.1.3.4 Outcome | 80 |
| 4.2 Pembahasan..... | 87 |
| 4.2.1 Hasil Evaluasi | 87 |
| 4.2.2 Implikasi | 92 |
| BAB V PENUTUP..... | 93 |
| 5.1 Kesimpulan | 93 |
| 5.2 Saran..... | 94 |

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

CURRICULUM VITAE

DAFTAR TABEL

| No. | Judul Tabel | Halaman |
|-----|--|---------|
| 2.1 | Perspektif Dalam Model Evaluasi Program Pelatihan | 22 |
| 2.2 | Penilaian Berdasarkan Outcomes Kognisi, Afeksi, Keterampilan/Konasi/Psikomotor, Hasil dan ROI | 25 |
| 3.1 | Definisi Operasional Variabel | 40 |
| 4.1 | Karakteristik Informan Berdasarkan Jenis Kelamin | 54 |
| 4.2 | Karakteristik Informan Berdasarkan Usia..... | 55 |
| 4.3 | Karakteristik Informan Berdasarkan Pendidikan | 55 |
| 4.4 | Karakteristik Informan Berdasarkan Pangkat/Golongan | 56 |

DAFTAR GAMBAR

| No. | Judul Gambar | Halaman |
|-----|---|---------|
| 2.1 | Kerangka Pemikiran..... | 29 |
| 4.1 | Struktur Organisasi PD. BPR Bintang | 46 |

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Pedoman Wawancara
- Lampiran 2 Hasil Wawancara Direktur PD. BPR Bintang
- Lampiran 3 Hasil Wawancara Kasie Umum dan HRD PD. BPR Bintang
- Lampiran 4 Hasil Wawancara Accounting PD. BPR Bintang
- Lampiran 5 Hasil Wawancara Marketing Funding PD. BPR Bintang
- Lampiran 6 Hasil Wawancara Marketing PD. BPR Bintang
- Lampiran 7 Dokumentasi
- Lampiran 8 Surat Penelitian
- Lampiran 9 Plagiarism Checker X Originality Report

ABSTRAK

EVALUASI PELATIHAN SUMBER DAYA MANUSIA PADA PD.BPR BINTAN

Cici Destia Yuni. 14612328. S1 Manajemen. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi
(STIE) Pembangunan Tanjungpinang. Cicidestiyuni05@gmail.com.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penyelenggaraan program pelatihan tentang sumber daya manusia pada PD. BPR Bintan dan untuk mengetahui implikasi pelatihan Sumber Daya Manusia pada PD. BPR Bintan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di PD. BPR Bintan. Adapun sampling dalam penelitian ini adalah sebanyak 5 orang yang terdiri dari Direktur, Kasie Umum / HRD, Accounting, Kasie Marketing, Marketing Funding.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah purposive sampling. Teknik pengolahan data yang digunakan terdiri dari reduksi data, display data, verifikasi dan penarikan kesimpulan. Penelitian ini dilaksanakan di PD. BPR Bintan. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini adalah dengan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Dalam penelitian ini menggunakan teknik sampling yakni purposive sampling. Analisis data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan analisis komponensial.

Hambatan yang dihadapi perusahaan adalah para pegawai pelaksana dan staff yang tersedia kurang menguasai substansi pekerjaannya dan belum mampu melaksanakan tugas pokok dan fungsi dalam mencapai tujuan organisasi dan kekurangmampuan karyawan yang diperlukan untuk menyelesaikan masalah, Sebenarnya karyawan tersebut mampu, tetapi kurang memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan dalam kondisi yang kurang menguntungkan produktivitas karyawan menjadi tidak memuaskan, misalnya terlalu banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan dalam satu waktu.

Hasil penelitian dalam Evaluasi Pelatihan Sumber Daya Manusia pada PD. BPR Bintan sudah baik, hal ini dapat dilihat dari 4 indikator dalam program pelatihan yaitu *Input, Process, Output, Outcome* yang sudah berjalan baik namun terdapat beberapa implikasi yang ditemukan pada penelitian ini. Berdasarkan hasil penelitian ini, maka kedepannya dalam melaksanakan Evaluasi Pelatihan Sumber Daya Manusia pada PD. BPR Bintan dapat ditingkatkan lagi.

Kata kunci: *Evaluasi, Pelatihan, Sumber Daya Manusia*

Dosen Pembimbing I : Satriadi,. S.AP., M.Sc

Dosen Pembimbing II : Selvi Fauzar, SE.MM

ABSTRACT

EVALUATION OF HUMAN RESOURCES TRAINING IN PD. BPR BINTAN

Cici Destia Yuni. 14612328. SI Management. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang. Cicidestiyuni05@gmail.com.

This study aims to determine the implementation of training programs on human resources in PD. BPR Bintan and to find out the implications of training in Human Resources at PD. BPR Bintan. The population in this study were all employees in PD. BPR Bintan. The sampling in this study was as many as 5 people consisting of Directors, Head of Public / HRD, Accounting, Head of Marketing, Marketing Funding.

The method used in this study is qualitative research. The technique used in this study was purposive sampling. Data processing techniques used consist of data reduction, data display, verification and conclusion. This research was conducted in PD. BPR Bintan. Data collection techniques in this study were by observation, interviews, and documentation. In this study using a sampling technique that is purposive sampling. Analysis of the data in this study is to use compound analysis.

The obstacles faced by the company are the executing staff and available staff who lack the mastery of the substance of their work and have not been able to carry out the main tasks and functions in achieving organizational goals and employees' inadequacy to solve the problem. good and in unfavorable conditions employee productivity becomes unsatisfactory, for example too much work must be completed at one time.

The results of the study in the Evaluation of Human Resource Training in PD. BPR Bintan has been good, this can be seen from the 4 indicators in the training program, namely Input, Process, Output, Outcome that have been going well but there are several implications found in this study. Based on the results of this study, the future is in carrying out the Evaluation of Human Resource Training in PD. BPR Bintan can be improved again.

Keywords: Evaluation, Training, Human Resources

Adviser Lecturer 1 : Satriadi ,. S.AP., M.Sc.

Adviser Lecturer 2 : Selvi Fauzar, SE. MM.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan unsur yang paling penting dalam suatu perusahaan dibandingkan dengan sumber daya lain yang dimiliki oleh perusahaan lain misalnya modal dan teknologi karena manusia dapat mengendalikan dan menentukan arah perusahaan. Dengan perkembangan teknologi dan perubahan dunia yang semakin hari semakin kompleks, menuntut seseorang untuk selalu merefresh kembali kemampuan yang dimiliki sesuai dengan kapasitas perubahan.

Menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart dan Wright (Eko Widodo, 2015) dalam buku Manajemen Sumber daya manusia adalah kebijakan, praktik dan sistem yang mempengaruhi kebiasaan, sikap, dan performa seorang karyawan. Menurut Bohlander dan Snell dalam buku (Eko Widodo, 2015) manajemen sumber daya manusia (MSDM) yakni suatu ilmu yang mempelajari bagaimana memberdayakan karyawan dalam perusahaan, membuat pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan para karyawan yang mempunyai kemampuan, mengidentifikasi suatu pendekatan untuk dapat mengembangkan kinerja karyawan dan memberikan imbalan kepada mereka atas usahanya dalam bekerja.

Pada dasarnya manusia memiliki kemampuan dasar dan keahliannya masing-masing yang akan berkembang jika diasah secara kontinyu atau berkelanjutan. Menurut Mangkunegara dalam buku (Hamali, 2016) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai suatu perencanaan,

pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Karyawan dalam suatu organisasi memiliki kemampuan yang beragam, dilihat dari sektor yang ditempati oleh karyawan itu sendiri. Oleh karena itu untuk menyikapi fenomena tersebut perlu adanya tindak lanjut dari perusahaan maupun organisasi. Sumber daya yang berkualitas harus mampu bekerja sama untuk menjalankan bisnis dengan baik dan mempersiapkan segala kemungkinan dengan ilmu dan keterampilan yang dimiliki oleh karyawan. Karena sumber daya manusia merupakan investasi terpenting bagi perusahaan.

Evaluasi sendiri mengidentifikasi keberhasilan dan kegagalan suatu rencana kegiatan atau program. Maksud monitoring dan evaluasi disini yaitu kegiatan mengecek dan mengevaluasi jalannya pengembangan SDM yang sedang berlangsung dan proses untuk menilai kualitas dengan menggunakan proses pengembangan SDM.

Program pelatihan yang diselenggarakan oleh perusahaan harus sesuai dengan standar kompetensi untuk memenuhi kebutuhan kerja. Pelatihan dilakukan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki karyawan. Terutama menghadapi kondisi-kondisi baru. Hal ini berkaitan dengan karir dan diharapkan sebagai upaya dalam mengatasi adanya kadaluarsa SDM pada organisasi tersebut. Menurut (Eko Widodo, 2015) pelatihan merupakan serangkaian aktivitas individu dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan

secara sistematis sehingga mampu memiliki kinerja yang professional dibidangnya.

PD. BPR Bintang (Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat Bintang) yang resmi berdiri pada tanggal 25 Februari 2008 atas prakarsa Pemerintah Kabupaten Bintang dan menjadi BPR Pertama di Kabupaten Bintang. Selain memberikan pelayanan perbankan kepada seluruh lapisan masyarakat, PD BPR Bintang bertujuan untuk meningkatkan perekonomian masyarakat, pengusaha kecil dan koperasi serta berperan dalam meningkatkan pendapatan daerah.

Fenomena yang dapat dilihat adalah para pegawai pelaksana dan staff yang tersedia kurang menguasai substansi pekerjaannya dan terkesan belum mampu melaksanakan tugas pokok dan fungsi dalam mencapai tujuan organisasi, dimana penyelesaian tugas-tugasnya hanya ditangani oleh beberapa orang saja, baik secara individu maupun dalam tim. Setiap pegawai baru akan memerlukan pelatihan untuk menjalankan tugas-tugas yang nanti akan menjadi kewajibannya, tidak hanya pegawai baru, program pelatihan juga harus diterapkan kepada pegawai lama untuk mendukung perubahan yang terjadi baik dalam hal wawasan maupun program pekerjaan yang akan datang. Untuk memutuskan dan menetapkan cara yang tepat dalam melakukan pelatihan. Permasalahan yang lainnya ketidakmampuan karyawan yang diperlukan untuk menyelesaikan masalah, kurangnya usaha dari karyawan yang bersangkutan. Sebenarnya karyawan tersebut mampu, tetapi kurang memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan dalam kondisi yang kurang

menguntungkan produktivitas karyawan menjadi tidak memuaskan, misalnya terlalu banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan dalam satu waktu.

Berbagai pelatihan sumber daya manusia tidak jarang telah menjadi aktivitas rutin di PD. BPR Bintan. Tujuan awal dari pelatihan telah terbiaskan oleh berbagai kondisi yang mengiringi dari pelatihan tersebut sedangkan penilaian terhadap keberhasilan pelatihan perlu dilakukan secara sistematis dan tepat sasaran. Titik lemah dalam penyelenggaraan pelatihan seringkali ada pada tahap evaluasi, karena yang dilakukan tidak mencakup evaluasi terhadap dampak pelatihan. Selain itu, penyelenggaraan evaluasi pelatihan yang masih tumpang tindih dan belum berjalan secara berkala membuat tahapan evaluasi belum optimal.

Sebagai wujud pemenuhan kebutuhan pada karyawan yaitu kebutuhan untuk mengembangkan diri. Pelatihan menjadi hal yang sangat penting bagi perusahaan maupun organisasi karena penempatan pegawai dilembaga pendidikan secara langsung tidak menjamin akan berhasil. Pegawai baru seringkali merasa tidak pasti tentang peranan dan tanggungjawab mereka. Dijelaskan juga oleh Cascio dalam buku (Kaswan, 2013) keterampilan intelektual yang kompleks selalu terdiri atas keterampilan-keterampilan sederhana, ajarkan keterampilan sederhana sebelum yang kompleks. Untuk menghadapi perubahan yang terjadi seperti perubahan ilmu dan teknologi yang begitu cepat dalam suatu perusahaan, perlu diimbangi dengan pengembangan ketrampilan karyawan dalam menjalankan roda perusahaan. Anggota Direksi telah melakukan pembelajaran secara berkelanjutan untuk meningkatkan pengetahuan guna mendukung pelaksanaan tugas dan

tanggungjawabnya. Training dan/atau seminar yang diikuti oleh Direksi adalah sebagai berikut:

1. Dra. Radhiah : Direktur Utama

| Nama Kegiatan | Penyelenggara | Tahun Penyelenggaraan |
|--|-----------------------------|-----------------------|
| Komputer | Posco Cempaka Pekanbaru | 1991 |
| Bahasa Inggris | A.I.E.C Tanjung Pinang | 1993 s/d 1994 |
| Kepribadian | Jhon Robert Power- Jakarta | 1993 |
| Customer Relation Program | Bank Danamon- Bogor | 1994 |
| Business Continuity Plan SOP | Bank Danamon- Medan | 1999 |
| Trad Finance Product,LC, Collection & Swift | Bank Danamon- Jakarta | 2000 |
| Branch Service Manager Program | Bank Danamon- Bogor | 2002 |
| 7 habits Of Highly Effective People | Bank Danamon- Jakarta | 2002 |
| KYC dan BMPK | Perbarindo | 2008 |
| BPR Milik Pemerintah Daerah Merupakan Sarana Strategis Dalam Pengembangan Ekonomi Daerah Berbasis Kerakyatan | Perbamida | 2009 |
| Empower Mind For selling | Soegianto Hartono | 2009 |
| Masa Depan BPR & Strategi Channelling Di tengah Kompetisi Yang Sangat Ketat Di Pasar Micro Financing | Infobank | 2010 |
| Workshop GCG dan pedoman Pengadaan Barang dan Jasa | BPKP | 2010 |
| Service with Love | Soegianto Hartono | 2010 |
| Tindak Kejahatan Di Sektor Keuangan & Dampaknya | Bank Indonesia & PPATK | 2011 |
| Pemahaman Tingkat Kesehatan Bank dan Ratio-ratio Keuangan BPR | Perbarindo | 2011 |
| Peran dan Strategi BPR dalam Keuangan Inklusif Untuk Mendorong Pertumbuhan UMKM | Perbarindo | 2012 |
| Legal Aspek | Husin Shahab | 2012 |
| Manajemen Resiko | Perbamida Pusat | 2013 |
| Sertifikasi Kompetensi Direktur | Lembaga Sertifikasi Profesi | 2013 |
| Setiap Karyawan Dapat Berfungsi Sebagai Account Officer | Tiga Sekawan Solution | 2013 |
| Penyusunan Rencana Kerja BPR | Zpro | 2014 |
| Peraturan Perlindungan Konsumen | CV. Meta Dinamika | 2014 |

| | | |
|---|--------------------------------------|------|
| Money Laundering | Lembaga Pengembangan Informasi | 2015 |
| Grafologi | Putro Perdana, S.Sos,CMHA | 2015 |
| Manajemen Resiko Level I | Perbamida | 2015 |
| Informasi Teknologi | Perbamida DPD Riau | 2015 |
| Sertifikasi Direksi | Lembaga Sertifikasi ProfesiPerbankan | 2016 |
| Seminar Nasional Masa Depan BPR Di Rezim Suku Bunga Rendah dan Gempuran KUR Bank Umum | Infobank | 2016 |

2. Siti Harlisah, SE : Direktur

| Nama Kegiatan | Penyelenggara | Tahun Penyelenggaraan |
|--|---------------------------------------|-----------------------|
| Seminar Ujian Sertifikasi Akuntan Publik | Ikatan Akuntansi Indonesia | 1996 |
| Leading For The Future | Management Improvement Center | 1997 |
| Pelatihan Manajemen Kredit & Pembuatan Proposal Usaha | KADIN Daerah Riau | 2002 |
| Positive Mental Attitude | ABN Pekanbaru | 2002 |
| Sosialisasi Stress Test & Pelatihan BPR | Bank Indonesia Pekanbaru | 2002 |
| Pelatihan Management Perkreditan BPR Angkatan I | Institute Bankir Indonesia- Jakarta | 2003 |
| Kursus Analisis Kredit Usaha kecil & Mikro | IBI-PERBAMIDA-PEMDA RIAU | 2003 |
| Prinsip Mengenal Nasabah | Konsultama Aktiva Prima | 2006 |
| Pelatihan Sertifikasi Profesional Direktur BPR | Badan Nasional Sertifikat Profesi | 2006 |
| Pelatihan Pengembangan SDM BPR | Bank Indonesia & DPD Perbarindo Riau | 2006 |
| Empower Mind For selling | Soegianto Hartono | 2009 |
| Service With Love | Soegianto Hartono | 2010 |
| Sertifikasi Direksi | Perbarindo Pusat | 2011 |
| Legal Aspek | Husin Shahab | 2012 |
| Manajemen Resiko | Perbamida | 2013 |
| Setiap Karyawan Dapat Berfungsi Sebagai Account Officer | Tiga Sekawan Solution | 2013 |
| Penerapan SAK ETAP Dan PA BPR Serta Transparansi Kondisi keuangan Bank | Jakarta Financial Indonesia | 2013 |
| Program Pelatihan Perpajakan Sistem Pencatatan & Pelaporan Perpajakan | Perbarindo | 2013 |
| Service Excellence & Complaint Handling | Dra. Radhiah | 2013 |
| Control Mngement And Audit Action Technique | Edukasi Sumber Daya | 2014 |
| Penyusunan Rencana Kerja BPR | Zpro | 2014 |
| Penerapan Anti Pencucian Uang Yang Efektif & Fungsi PPATK | PD BPR Bintang | 2015 |
| Penerapan POJK Manajemen Resiko BPR | CV. Meta Dinamika | 2015 |
| Seminar Ayo Ber Investasi Di Reksa Dana | Otoritas Jasa Keuangan & BCA | 2015 |
| Grafologi | Putro Perdana, S.Sos,CMHA | 2015 |
| Manajemen Resiko Level I | Perbamida Pusat | 2015 |
| Rencana Kerja OPS, Teknik Cascading, KRA, KPI & Remunerasi | CV. Meta Dinamika | 2015 |
| Sertifikasi Direksi | Lembaga Sertifikasi Profesi Perbankan | 2016 |
| Penyegaran dan Surv Direksi | Perbarindo Jawa Timur | 2016 |
| Kewajiban Imbalan Pascakerja | Infobank | 2016 |

Sumber : Data Permasalahan yang diteliti pada PD. BPR Bintang

Sejalan dengan tingkat persaingan yang semakin ketat, Bank Perkreditan Rakyat harus memiliki sumber daya manusia harus berkompeten dan mampu menghadapi persaingan yang ada. Oleh karena itu Bank Perkreditan Rakyat harus melakukan perencanaan sumber daya manusia yang baik. Untuk mencapai tujuan perusahaan, dibutuhkan pelatihan sumber daya manusia untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan.

Berdasarkan uraian diatas dapat dilihat bahwa pelatihan sumber daya manusia sangat penting dalam usaha untuk memperoleh kinerja yang tinggi agar dapat mencapai tujuan organisasi, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul *“Evaluasi Pelatihan Sumber Daya Manusia pada PD BPR Bintang”*.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana evaluasi pelatihan sumber daya manusia pada PD BPR Bintang?
2. Bagaimana implikasi dari pelatihan SDM dalam meningkatkan kinerja karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan yaitu :

1. Untuk mengetahui penyelenggaraan program pelatihan tentang sumber daya manusia pada PD BPR Bintang.
2. Untuk mengetahui implikasi pelatihan SDM pada PD BPR Bintang.

1.4 Kegunaan Penelitian

Peneliti berharap hasil penelitian ini dapat bermanfaat, baik secara langsung maupun tidak langsung untuk berbagai pihak terkait :

1.4.1 Kegunaan Ilmiah

Sebagai bahan untuk menambah wawasan pengetahuan pada penelitian dalam bidang manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai evaluasi pelatihan sumber daya manusia.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Dari hasil penelitian ini diharapkan bisa mampu memberikan masukan :

a. Bagi Peneliti

Diharapkan hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan, ilmu pengetahuan, pengalaman serta implementasi ilmu yang didapat oleh penulis selama menjalani perkuliahan dalam penelitian tentang evaluasi pelatihan sumber daya manusia.

b. Bagi Perusahaan

Diharapkan hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai masukan dan kebijakan dalam mendukung pelaksanaan pelatihan sumber daya manusia pada PD. BPR Bintan.

c. Bagi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjung Pinang

diharapkan penelitian ini dapat menjadi bahan referensi di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjung Pinang khususnya dibidang ilmu manajemen sumber daya manusia.

d. Bagi Pembaca

Diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan atau dikembangkan lebih lanjut, serta dijadikan sebagai bahan referensi terhadap penelitian yang sejenis.

1.5 Sistematika Penulisan

Guna memberikan gambaran secara sistematis mengenai pembahasan penelitian ini, penulis membagi dalam beberapa bab dan beberapa sub bab yang masing-masing merupakan satu kesatuan, maka penulisan menyusun sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Pada uraian bab ini terdiri dari Latar Belakang, Rumusan Masalah, Batasan Masalah, Tujuan Penelitian, Kegunaan Penelitian, dan Sistematika Penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada uraian bab ini berisi tentang landasan teori tentang manajemen sumber daya manusia, evaluasi pelatihan, kerangka pemikiran, peneliti terdahulu.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini terdiri dari jenis penelitian, jenis data, teknik pengumpulan data, populasi dan sampel, definisi operasional variabel, teknik pengolahan data dan teknik analisis data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada uraian bab ini terdiri dari hasil penelitian yang berupa gambaran umum objek penelitian, dan membahas analisis penelitian dan pembahasan.

BAB V PENUTUP

Pada uraian bab ini merupakan bab penutup yang berisi kesimpulan yang diambil dari hasil penelitian dan penulisan skripsi ini, serta saran-saran untuk pengembangan selanjutnya agar dapat dilakukan perbaikan-perbaikan dimasa yang akan datang.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Gerry Dessler dalam buku (Eko Widodo, 2015) Manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan. Menurut Bohlander dan Snell dalam buku (Eko Widodo, 2015) manajemen sumber daya manusia (MSDM) yakni suatu ilmu yang mempelajari bagaimana memberdayakan karyawan dalam perusahaan, membuat pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan para karyawan yang mempunyai kemampuan, mengidentifikasi suatu pendekatan untuk dapat mengembangkan kinerja karyawan dan memberikan imbalan kepada mereka atas usahanya dalam bekerja.

Menurut Mathis & Jackson dan Hasibuan dalam buku (Eko Widodo, 2015) manajemen sumber daya manusia (MSDM) dapat diartikan sebagai ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan di setiap perusahaan. Menurut Drs. Malayu S.P. Hasibuan dalam buku (Hasibuan, 2014) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Menurut Edwin B. Flippo dalam buku (Hasibuan, 2014) *personel management is the planning, organizing, directing and controlling of the procurement, development, compensation, integration, maintenance, and separation of human resource to the end that individual, organizational and societal objective are accomplished.* (manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan, dan masyarakat). Menurut Dale Yolder dalam buku (Hasibuan, 2014) *personel manajement is the provision of leadership and direction of people in their working or employment relationship* (Manajemen personalia adalah penyedia kepemimpinan dan pengarahan para karyawan dalam pekerjaan atau hubungan kerja mereka.

Menurut John B. Miner dan Mary Green Miner dalam buku (S.P. Hasibuan, 2017) didefinisikan sebagai suatu proses pengembangan, menerapkan, dan menilai kebijakan-kebijakan, prosedur-prosedur, metode-metode dan program-program yang berhubungan dengan individu karyawan dalam organisasi. Menurut Michel J. Jucius dalam buku (Hasibuan, 2014) Manajemen personalia adalah lapangan manajemen yang bertalian dengan perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian bermacam-macam fungsi pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, dan pemanfaatan tenaga kerja sedemikian rupa sehingga :

1. Tujuan untuk apa perkumpulan didirikan dan dicapai secara efisien dan efektif.

2. Tujuan semua pegawai dilayani sampai tingkat yang optimal.
3. Tujuan masyarakat diperhatikan dan dilayani dengan baik.

2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Lingkup kegiatan manajemen SDM sesuai dengan pengelompokan fungsinya, mencakup kegiatan-kegiatan sebagai berikut (Eko Widodo, 2015) :

- Dalam Fungsi Perencanaan (*Planning*)
Merupakan fungsi penetapan program-program pengelolaan sdm yang akan membantu pencapaian tujuan perusahaan.
- Dalam Fungsi Pengorganisasian (*Organizing*)
Merupakan fungsi penyusunan dan pembentukan suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antar para pekerja dan tugas-tugas yang harus dikerjakan, termasuk menetapkan pembagian tugas wewenang dan tanggungjawab.
- Dalam Fungsi Pengarahan (*Controlling*)
Merupakan fungsi pemberian dorongan pada para pekerja agar dapat dan mampu bekerja secara efektif dan efisien sesuai tujuan yang telah direncanakan.
- Dalam Fungsi Pengendalian
Merupakan fungsi pengukuran, pengawasan dan pengendalian terhadap kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk mengetahui sejauh mana rencana yang telah ditetapkan, khususnya dibidang tenaga kerja, telah dicapai.

Fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan,

kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian (Hasibuan, 2014).

1. Perencanaan

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan.

3. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugas dengan baik.

4. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila menyimpang, akan diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

5. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

7. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

8. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

9. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama seperti sampai pensiun.

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

11. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, perusahaan, kontrak kerja berakhir, pension dan sebab-sebab lainnya.

Fungsi operasional MSDM terbagi menjadi 8 (Eko Widodo, 2015):

1. Perencanaan (*Planning*)

Proses penentuan langkah yang akan dilakukan dimasa datang. Meliputi :

- a. Menganalisis pekerjaan yang ada
- b. Menyusun uraian pekerjaan
- c. Menyusun persyaratan pekerjaan
- d. Menentukan sumber penarikan SDM

2. Pengadaan (*Prorecruitment*)

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, yang meliputi :

- a. Mengumumkan dan menerima surat lamaran
- b. Melakukan seleksi
- c. Melakukan orientasi dan pelatihan pratugas

d. Pengangkatan SDM

e. Penempatan SDM

3. Pengembangan (*Development*)

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoristik, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan, meliputi :

a. Penilaian prestasi kerja

b. Perencanaan karir

c. Pendidikan dan pelatihan

d. Pemberian tugas

e. Mutasi dan promosi

f. Motivasi dan disiplin kerja

4. Kompensasi (*Compensation*)

Pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan, meliputi :

a. Penggajian dan pengupahan

b. Pemberian tunjangan

c. Pangkat dan jabatan

d. Penghargaan

5. Pengintegrasian (*Integration*)

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

6. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Kegiatan untuk memelihara dan meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka bekerja sampai pension, meliputi :

- a. Pemeliharaan kebugaran fisik
- b. Pemeliharaan keamanan
- c. Pemberian jaminan perumahan
- d. Pemeliharaan kesehatan
- e. Pemeliharaan kesejahteraan rumah tangga SDM
- f. Pemeliharaan hubungan kerja dan hak asasi SDM

7. Kedisiplinan

kesadaran untuk menaati peraturan dan norma sosial.

8. Pemberhentian

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan.

Menurut Dale dalam buku (S.P. Hasibuan, 2017) fungsi Manajemen

Sumber Daya Manusia sebagai berikut :

1. *Precurring*

- Membuat anggaran kerja bagi perusahaan
- Membuat *job analysis, job description, and job specification*
- Menentukan dan menghubungi sumber-sumber tenaga kerja
- Mengadakan seleksi

2. *Developing*

- Melatih dan mendidik pegawai
- Mempromosikan dan memindahkan pegawai

- Mengadakan penilaian kecakapan

3. *Maintenancing*

- Mengurus pemberhentian
- Mengurus pensiun
- Mengurus kesejahteraan karyawan termasuk pembayaran upah, pemindahan, dll.
- Motivasi

2.2 Evaluasi Pelatihan

2.2.1 Pengertian Evaluasi

Menurut Desler dalam buku (Kirom, 2015) menyebutkan bahwa penilaian kinerja terdiri dari tiga langkah : mendefinisikan pekerjaan, menilai kinerja, dan memberikan umpan balik. Mendefinisikan pekerjaan berarti memastikan bahwa anda dan bawahan anda sepakat tentang tugas-tugasnya dan standar jabatan. Menilai kinerja berarti membandingkan kinerja actual bawahan anda dengan standar-standar yang telah ditetapkan; ini mencakup beberapa jenis formulir penilaian. Ketiga, penilaian kinerja biasanya menuntut satu atau lebih sesi umpan balik: disini kinerja dan kemajuan bawahan dibahas dan rencana-rencana dibuat untuk perkembangan apa saja yang dituntut.

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson dalam buku (Fahmi, 2015) penilaian kinerja merupakan proses mengevaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengomunikasikan informasi tersebut. Menurut Nelson dalam buku

(Kirom, 2015) evaluasi kinerja jangan dianggap sebagai suatu peristiwa yang terjadi hanya sekali atau dua kali setahun, dimana anda menumpahkan kepada pekerja semua komentar negatif yang telah anda simpan. Bila digunakan sewajarnya, sistem ini dapat menjadi alat motivasi yang sangat baik dan juga meningkatkan hubungan pengawas dan karyawan.

Menurut Agus Sunyoto dalam buku (Kirom, 2015) evaluasi kinerja dimaksudkan untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari para pelaku organisasi. Evaluasi menurut OECD, merupakan proses menentukan nilai atau pentingnya suatu kegiatan, kebijakan, atau program. Evaluasi merupakan sebuah penilaian yang subyektif terhadap apa yang direncanakan, sedang berlangsung ataupun yang telah diselesaikan. Hal yang harus dievaluasi antara lain yaitu proyek, program, kebijakan, organisasi, sector, tematik dan bantuan negara.

2.2.2 Pengertian Pelatihan Sumber Daya Manusia

Menurut Inpres Nomor 15 tahun 1974 tentang pelaksanaan keppres Nomor 34 Tahun 1972 : pelatihan adalah bagian dari pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku, dalam waktu yang relative singkat dan metodenya mengutamakan praktekk dari pada teori.

Menurut Wexley dan Yulk dalam buku (Eko Widodo, 2015) mengemukakan bahwa pelatihan dan pengembangan adalah sesuatu yang mengacu pada hal-hal yang berhubungan dengan usaha-usaha berencana yang

dilaksanakan untuk mencapai penguasaan keterampilan, pengetahuan dan sikap karyawan atau anggota organisasi.

Menurut Chaddock dan Lynton dalam buku (Marzuki, 2012) mereka adalah orang-orang yang terlatih dalam hal mendeteksi, menganalisis dan mengatasi masalah untuk kerja orang yang ada dalam organisasi. Pelatihan akan menghasilkan suatu tindakan yang dapat diulang dan dapat mengakibatkan motivasi diri dan perbaikan lebih lanjut melalui pelatihan-pelatihan yang lebih maju. Mengubah atau meninggalkan tindakan dapat saja dengan adanya pemaksaan, akan tetapi hasil yang didapat tidak akan bisa berkelanjutan.

Menurut Chaddock dan Lynton dalam buku (Marzuki, 2012) melalui pelatihan, dicapai kelenturan dalam tindakan karena melalui pemahaman, keyakinan, menemukan, inisiatif dan kecakapan dalam mengambil keputusan, hormat terhadap kontribusi pihak lain, dan siap untuk bekerja sama dengan pihak lain. Berdasarkan hal ini, dalam mengadakan perubahan baik organisasi maupun individu anggotanya, pelatihan masih merupakan cara lebih unggul daripada cara-cara lainnya. Dengan demikian seorang pelatih sangat memerlukan pemahaman yang tepat tentang konsepsi pelatihan dan mencari strategi agar dapat melaksanakan pelatihan dengan baik.

Pelatihan merupakan suatu istilah yang memiliki konotasi tertentu bergantung pada pengalaman seseorang dan latar belakangnya. Bagi seseorang yang antusias pada balap (*racing*), maka training adalah suatu cara untuk menang. Dalam dunia kerja training biasanya dihubungkan dengan pemberian petunjuk, orientasi dan pengarahan supaya pekerja bias bekerja lebih baik. Banyak orang

yang telah memanfaatkan training dan menyebabkan mereka melakukan beberapa tugas dalam kehidupan. Perlu dipertimbangkan bahwa mereka banyak belajar tentang yang mereka perlukan yang diperoleh melalui pengalaman dan tidak disadari bahwa hal tersebut adalah salah satu bentuk training, meskipun ada keuntungan dan kekurangan seperti metode pengajaran normal.

Menurut Robinson dalam buku (Marzuki, 2012) training adalah pengajaran atau pemberian pengalaman kepada seseorang untuk mengembangkan tingkah laku (pengetahuan, skill, sikap) agar mencapai sesuatu yang diinginkan. Dalam *Dictionary of Education*, pelatihan atau training diartikan sebagai suatu pengajaran tertentu yang tujuannya telah ditentukan secara jelas, biasanya dapat diragakan, yang menghendaki peserta dan penilaian terhadap perbaikan unjuk kerja peserta didik (Marzuki, 2012).

2.2.3 Evaluasi Program Pelatihan

Menurut pendapat Werner dan De Simone dalam buku (Rozalena, 2016) merupakan kegiatan pengumpulan informasi deskriptif dan penilaian yang diperlukan secara sistematis untuk membuat keputusan pelatihan yang efektif terkait dengan seleksi, adopsi, nilai, dan modifikasi aktivitas pembelajaran yang bervariasi.

Tujuan dan alasan penilaian selain tujuan yang ditetapkan tercapai atau tidak, tentu juga untuk mengidentifikasi peserta yang mendapat manfaat dari pelatihan dan dapat memberikan gambaran kepada karyawan lain. Selain itu, penilaian juga dimaksudkan untuk mengumpulkan informasi *database* sehingga

dapat membantu pihak manajemen dalam mengambil keputusan terhadap sumber daya manusianya.

Proses evaluasi sangat penting untuk mengetahui *feedback* baik untuk peserta, perusahaan maupun trainer itu sendiri. Dari kegiatan pelatihan, evaluasi sendiri bisa dilakukan dengan cara sederhana tetapi formal. Misalnya dengan mengisi angket atau kuisioner diakhir pelatihan. Evaluasi program pelatihan juga dapat dilakukan secara informal misalnya melalui diskusi antara peserta dan penyelenggara pelatihan, membuka sesi tanya jawab terbuka, dan menerima masukan sebagai bahan untuk memperbaiki pelatihan berikutnya. Sebaiknya juga evaluasi program pelatihan dilakukan secara bertahap yaitu :

a. Tahap Prapelatihan

Adalah tahap penilaian terhadap pelatihan.

b. Selama Pelatihan

Adalah tahap penilaian yang mencakup penilaian terhadap input, proses, dan output selama proses pelatihan berlangsung dari awal hingga akhir.

c. Pasca Pelatihan

Adalah tahap untuk menilai hasil dan dampak penilaian dari program pelatihan itu sendiri.

2.2.4 Model Evaluasi Program Pelatihan

Hal yang terpenting bagi pengelola adalah bagaimana mendapatkan dan mengumpulkan data untuk bahan pertimbangan dan pengambilan keputusan bagi pihak manajemen. Hal ini bertujuan agar dapat mendorong para karyawan untuk meningkatkan produktivitasnya. Beberapa model evaluasi dapat dijadikan

alternatif misalnya model *Krickpatrick* (1959), *Context Input Process Product Model* (*CIPP Model*-1987), *Input Process Output Outcome* (*IPO Model*-1990), atau *Training Validation System* (*TVS Model*-1994). Model-model evaluasi ini dapat dilihat dari reaksi, konsep belajar mengajar, perubahan perilaku, hasil pelatihan dan biaya pelatihan. Menurut Kaswan dalam buku (Rozalena, 2016) terdapat perpektif dalam model evaluasi program pelatihan yaitu :

Tabel 2.1
Perspektif Dalam Model Evaluasi Program Pelatihan

| Perspektif | Krickpatrick Model (1990) | CIPP Model (1987) | IPO Model (1990) | TVS Model (1984) |
|-------------------|--|---|--|--|
| Antusiasme | <i>Reaction</i> : Mengumpulkan data tentang reaksi peserta pada akhir program | <i>Context</i> : Memperoleh informasi tentang kebutuhan pendidikan dan meneguhkan tujuan | <i>Input</i> : Mengevaluasi indikator kinerja sistem seperti kualifikasi peserta, ketersediaan bahan, kesesuaian pelatihan, dan sebagainya. | <i>Situation</i> : Mengumpulkan data prapelatihan untuk memastikan level kinerja saat ini dalam organisasi dan mendefinisikan tingkat kinerja mendatang yang dikehendaki. |
| Pembelajaran | <i>Learning</i> : Apakah tujuan pembelajaran | <i>Input</i> : Mengidentifikasi strategi | <i>Process</i> : Meningkatkan perencanaan | <i>Intervention</i> : Mengidentifikasi alasan |

| | | | | |
|----------|---|---|--|---|
| | terpenuhi | pendidikan yang paling mungkin untuk mencapai hasil yang dikehendaki. | desain, pengembangan dan penyampaian program pelatihan. | adanya kesenjangan antara kinerja yang sekarang dan yang diharapkan untuk mengetahui apakah pelatihan merupakan solusi masalah. |
| Perilaku | <i>Behavior :</i> Menilai apakah kinerja pekerjaan berubah sebagai hasil pelatihan. | <i>Process :</i> Menilai implementasi program pendidikan. | <i>Output :</i> Mrngumpulka n data yang dihasilkan dari intervensi pelatihan. | <i>Impact :</i> Mengevaluasi perbedaan antara data prapelatihan dan pasca pelatihan. |
| Hasil | <i>Result :</i> Menilai perbandingan biaya dengan manfaat program pelatihan, yaitu dampak organisasi ditinjau dari | <i>Product :</i> Mengumpulkan informasi mengenai intervensi pendidikan untuk menafsirkan nilai dan manfaatnya. | <i>Outcomes :</i> Hasil jangka panjang yang dikaitkan dengan peningkatan perusahaan, keuntungan daya kompetisi, | <i>Value :</i> Mengukur perbedaan dalam kualitas, produktivitas, pelayan, atau penjualan yang semuanya |

| | | | | |
|--|--|--|----------------|-------------------------------------|
| | penurunan biaya, meningkatkan kualiatas kerja, meningkatkan kuantitas pekerjaan. | | dan lain-lain. | dapat dinyatakan dalam bentuk uang. |
|--|--|--|----------------|-------------------------------------|

Sumber : Data Rozalena, 2016

Model tersebut dapat diajukan untuk mengetahui *outcomes* dari pelatihan tersebut. Setelah tahap ini dilakukan, manajemen dapat menilai *outcomes* pelatihan berdasarkan standar kompetensi sebagai salah satu bentuk tindak lanjutnya. *Outcomes* pelatihan dapat berupa *outcomes* kognitif, keterampilan, afektif, hasil, dan pengembalian pada investasi (*Return On Investment-ROI*).

Kemudian *outcomes* yang meliputi aspek pengembangan kemampuan intelektual dan pengetahuan, pemahaman, aplikasi, analisis, sistemis, evaluasi, dilakukan penilaian atau pencatatan berdasarkan kinerja dengan mengacu pada data sebelum pelatihan, pengawasan selama pelaksanaan dan monitoring efektivitas pelatihan. Kemudian, barulah dicatat dalam lembar penilaian yang telah disusun.

Penilaian berdasarkan *outcomes* kognisi, afeksi, keterampilan/ Konasi/ Psikomotor, hasil dan ROI dapat diuraikan sebagai berikut :

Tabel 2.2
Penilaian Berdasarkan *Outcomes* Kognisi, Afeksi, Keterampilan/Konasi/Psikomotor, Hasil dan ROI

| Outcomes | Aspek Pengukuran | Metode Pengukuran | Contoh Deskripsi Pekerjaan |
|-----------------|-------------------------|--------------------------|-----------------------------------|
| Kognisi | Kemampuan : | • Sampel/contoh | Aturan, tata cara, |

| | | | |
|--------|--|---|-----------------------------------|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Mengidentifikasi dan menyebutkan informasi dan data factual • Menjelaskan dan mengartikan suatu konsep • Menerapkan prinsip dan aturan yang telah dipelajari • Menguraikan konsep dan menjelaskan keterkaitan antara komponen • Menilai objek dan membuat keputusan terhadap situasi yang dihadapi | <p>pekerjaan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Laporan pekerjaan • Fakta dan data penemuan masalah • Catatan, penulisan, gambaran dengan alat bantu tulis, gambar dan sebagainya. | <p>prosedur, langkah-langkah.</p> |
| Afeksi | <p>Kemampuan :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Memberi perhatian terhadap sebuah aktivitas/peristiwa yang dihadapi • Memberikan reaksi terhadap suatu aktivitas • Menerima/ menolak nilai/norma yang dihadapi • Mengidentifikasi, memilih, dan memutuskan nilai/norma • Meyakini, | <ul style="list-style-type: none"> • Wawancara • Kelompok focus • Survei sikap • Observasi/ pengamatan langsung/ tidak langsung | <p>Perasaan/ penghargaan</p> |

| | | | |
|----------------------------------|--|---|---|
| | mempraktikkan dan menunjukkan perilaku terhadap nilai/norma | | |
| keterampilan/ Konasi/ Psikomotor | <p>Kemampuan :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mempraktikkan keterampilan • Memodifikasi keterampilan • Memperlihatkan kecakapan, kemahiran, dan keahlian • Melakukan aktivitas secara terkoordinasi | <ul style="list-style-type: none"> • Observasi/ pengamatan langsung • Sampel pekerjaan • peringkat | <p>Pembuatan/ pemodifikasian/ pengukuran/ pemutakhiran/ penggunaan/ pemakaian.</p> |
| Hasil | <p>Hasil yang diharapkan pelatihan perusahaan :</p> <ul style="list-style-type: none"> • mengidentifikasi karyawan dengan kompetensi tertinggi • menemukan peserta sebagai karyawan terbaik • menemukan karyawan terbaik untuk memenuhi target jabatan • mendapatkan karyawan terseleksi untuk pelatihan tahap <i>advance/ lanjut</i>. | <ul style="list-style-type: none"> • Data dari sistem informasi • Rekaman hasil kinerja | <ul style="list-style-type: none"> • Hak cipta/ paten dari produk baru, mesin terbaru, desain kemasan • Kejadian/ peristiwa selama program, tingkat kecelakaan. |

| | | | |
|-----|--------------------------|--|-----------------------------|
| ROI | Nilai ekonomis pelatihan | <ul style="list-style-type: none"> • Identifikasi biaya menurut anggaran • Perbandingan biaya dan keuntungan program | Nilai tukar : rupiah/dolar. |
|-----|--------------------------|--|-----------------------------|

Sumber : Menurut Kaswan dalam buku (Rozalena, 2016)

Organisasi melalui manajemennya harus mampu memfasilitasi karyawan dengan pelatihan dan pilihan metodenya. Dengan begitu, karyawan tidak hanya bisa bergantung pada kebijaksanaan para pemimpin dan organisasi untuk menyediakan peluang dan potensi karier tetapi juga mengembangkan pelatihan yang sesuai dan mendukung karyawan dalam menjalani pelatihan.

2.2.5 Indikator - Indikator Program Pelatihan

Model evaluasi yang dipilih adalah model evaluasi *Input Process Output Outcome (IPO)*. Menurut Kaswan dalam buku (Rozalena, 2016) berikut penjelasan model IPO :

1. *Input*

Adalah proses paling awal untuk mengevaluasi indikator kinerja sistem seperti kualifikasi peserta, ketersediaan bahan, kesesuaian pelatihan, dan sebagainya.

2. *Process*

Adalah tahap untuk melihat dan menilai proses yang telah berlangsung dan meningkatkan perencanaan desain, pengembangan dan penyampaian program pelatihan.

3. *Output*

Adalah tahap untuk mengumpulkan data yang dihasilkan dari intervensi pelatihan.

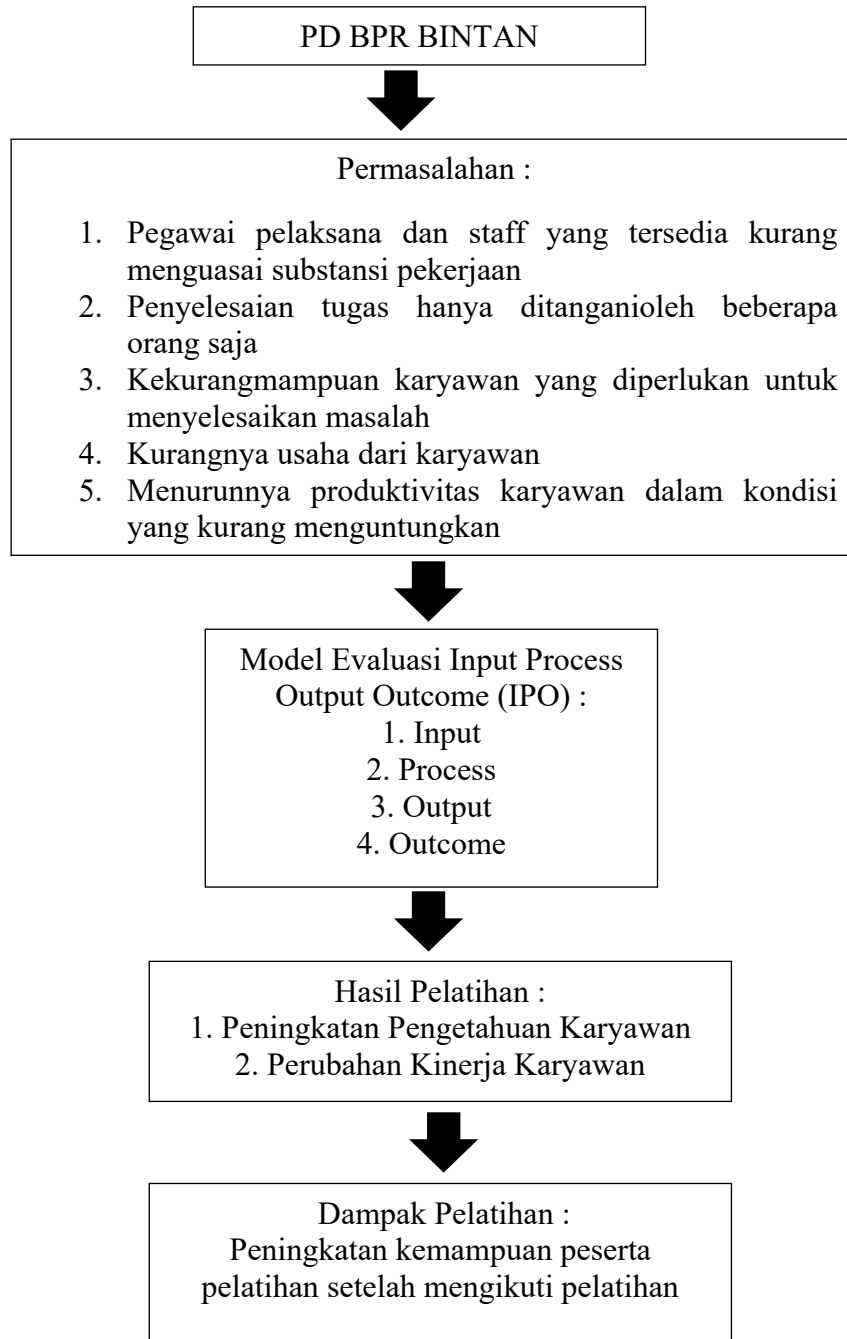
4. *Outcome*

Merupakan hasil jangka panjang yang dikaitkan dengan peningkatan perusahaan, keuntungan daya kompetisi, dan lain-lain.

2.3 Kerangka Pemikiran

Pelatihan sumber daya manusia ditentukan oleh banyak hal diantaranya :

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran



Sumber : Data Peneliti 2019

2.5 Peneliti Terdahulu

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Dari penelitian terdahulu, penulis tidak menemukan penelitian dengan judul yang sama seperti judul penelitian penulis. Namun penulis mengangkat beberapa penelitian sebagai referensi dalam rangka memperkaya bahan kajian pada penelitian penulis. Berikut merupakan penelitian terdahulu berupa beberapa jurnal terkait dengan penelitian yang dilakukan penulis.

2.5.1 Dalam Negeri

Jurnal yang disusun oleh (Satriadi, Agusven, Kusumah, & Haryani, 2018) dengan judul *Analisis Evaluasi Program Pelatihan Pada Karyawan PT. Sumber Izumi Mas Perkasa Dengan Menggunakan Model IPO*. Pada penelitian ini dapat disimpulkan bahwa pelatihan yang ada di PT. Sumber Izumi Mas Perkasa sudah terlaksana dengan baik dan konsisten terhadap apa yang telah direncanakan oleh perusahaan. Hal ini dilihat dari hasil evaluasi program pelatihan dengan model IPO yakni input, proses, output, dan outcome. Dari input perusahaan sudah menyiapkan pelatihan dengan cukup baik. Kemudian proses pelaksanaan juga sudah sesuai dengan persiapan input sebelum diadakannya pelatihan. Selanjutnya output, hasil setelah diadakannya pelatihan karyawan lebih bisa menguasai pekerjaan yang dibidangnya dan produktivitas perusahaan meningkat. Yang terakhir outcome, dampak jangka panjang dari pelatihan juga baik, bagi karyawan yang kerjanya baik setelah mengikuti pelatihan maka akan adanya pengangkatan

untuk jabatan yang lebih tinggi dan bagi perusahaan produktivitas lebih meningkat.

Jurnal yang disusun oleh (Vivi Yanti, Sinulingga, & Nasution, 2016) dengan judul *Evaluasi dan Pengembangan Program Pelatihan SDM Melalui Keterampilan Kerja Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan di PT. Pupuk Iskandar Muda*. Dari hasil penelitian ini, faktor-faktor yang mempengaruhi penyelenggaraan pelatihan adalah instruktur pelatihan, bahan pelatihan, metode pengajaran, dan fasilitas pelatihan. Hasil penilaian dampak pelatihan terhadap proses pembelajaran mengalami peningkatan tiap tahunnya. Rata-rata persentase hasil penilaian aplikasi pelatihan dalam pekerjaan terjadi peningkatan setiap tahunnya. Ini menunjukkan bahwa pelatihan yang terselenggara dengan baik akan meningkatkan proses pembelajaran yang dapat diaplikasikan pada pekerjaan. Hasil penilaian dampak pelatihan terhadap kinerja perusahaan tidak menunjukkan korelasi yang signifikan, hal ini disebabkan oleh beberapa faktor antara lain ketersediaan bahan baku dari hari kerja yang tersedia.

Jurnal yang disusun oleh (Setiawan & Anitasari, 2017) Tahun 2017 dengan judul *Analisis Pelatihan Sumber Daya Manusia pada PT Restu Baru Indonesia*. Dalam rangka meningkatkan sumber daya manusia yang berkualitas dibutuhkan JENIS Pelatihan yang lebih maju. Sebuah pelatihan yang baik akan melakukan beberapa tahapan pelatihan dengan baik, diawali dengan mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, meliputi analisis organisasi, analisis tugas dan analisis individu. PT Restu Baru Indonesia telah melakukan pelatihan dengan baik. Pelatihan dilakukan sesuai kebutuhan ketika terdapat pramuniaga baru maupun

saat terdapat pramuniaga yang bermasalah pada kinerjanya, dengan kepala toko yang bertanggung jawab menyampaikan isi materi pelatihan. Tidak dipastikan sebelumnya kesiapan pramuniaga sehingga masih ditemukan pramuniaga yang tidak berkonsentrasi mengikuti pelatihan, tetapi lingkungan pekerjaan telah mendukung pembelajaran pramuniaga. Tahap mengkondisikan lingkungan pembelajaran dengan mengetahui dengan baik maksud dan tujuan pelatihan, materi pelatihan dikaitkan dengan tugas pramuniaga serta adanya masalah dan perubahan, pengamatan dan interaksi telah dilakukan dengan rekan kerja, terdapat peraturan yang harus ditaati peserta pelatihan. Metode pelatihan yang digunakan adalah *on the job training* dan *off the job training*, yang meliputi *lectures*, *demonstration*, dan *job rotation*. Setelah pelatihan dilakukan tahap evaluasi pelatihan berpedoman pada perilaku serta kriteria hasil, tetapi hasil yang dilihat lebih kepada hasil secara keseluruhan bukan hasil individu.

Jurnal oleh (Mile, A, & Karuntu, 2014) dengan judul Analisis Terhadap Pelatihan dan Pengembangan Karyawan bagi Peningkatan Kinerja di PT. Pegadaian Gorontalo Utara. Pengelolaan terhadap karyawan sangat penting bagi perusahaan, dimana didalamnya menyangkut bagaimana kemampuan manajemen perusahaan untuk melakukan pembinaan untuk meningkatkan keahlian, keterampilan dan kecakapan masing-masing karyawan yang ada di unit-unit organisasi sehingga mereka dapat meningkatkan kinerjanya saja akan tetapi unggul terutama dimata para konsumen perusahaan. Manajemen pada PT Pegadaian (Persero) cabang Gorontalo Utara telah melaksanakan pengelolaan terhadap para karyawannya dengan baik, dimana manajemen perusahaan mampu

untuk melakukan pembinaan dalam rangka untuk meningkatkan kinerjanya, yang akhirnya akan menjadi satu kesatuan dalam bentuk kinerja karyawan perusahaan. Hasil penelitian juga menyimpulkan bahwa pelaksanaan pelatihan dan pengembangan karyawan berpengaruh atau memiliki dampak terhadap peningkatan kinerja perusahaan di PT. Pegadaian Gorontalo Utara. Melalui pelatihan dan pengembangan SDM, manajemen perusahaan pada PT. Pegadaian Gorontalo Utara, mengambil manfaat terutama dalam melakukan perencanaan karir khususnya pada karyawan dalam jangka panjang, dan untuk membantu menghadapi tanggungjawab yang lebih besar bagi para karyawan dimasa yang akan datang. Pelatihan, pengembangan SDM dan perencanaan karis di PT. Pegadaian Gorontalo Utara ditujukan untuk mempertahankan dan meningkatkan prestasi kerja para karyawannya.

2.5.2 Luar Negeri

Jurnal oleh (Karwan Hushyar & Haji Mohammed, 2015) dengan judul *An Analysis of Training and Employee Performance : A Case Study In a Telecommunication Company in Erbil*. Secara keseluruhan, berdasarkan persepsi karyawan, temuan menunjukkan keberhasilan program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan pkaryawan untuk memecahkan hambatan kerja, produktivitas, efisiensi, dan khususnya kinerja mereka. Hasil penelitian menunjukkan bahwa responden setuju dengan relevansi program pelatihan dengan tugas-tugas mereka.

Jurnal oleh (Topno, 2012) dengan judul *Evaluation of Training and Development: An Analysis of Various Models*. Evaluasi pelatihan adalah aspek

paling penting dari pelatihan dan pengembangan. Ini adalah subjek yang telah banyak dibahas tetapi dilakukan secara dangkal. Ada berbagai alasan untuk itu yang telah dibahas sebelumnya. Bahwa semua model bersifat deskriptif dan subyektif, indikator untuk mengevaluasi pelatihan dan pengembangan secara tidak jelas diberikan dan dijelaskan. Dari pembahasan diatas telah ditemukan bahwa model Kirkpatrick secara luas menggunakan model pada tingkat reaksi tetapi dalam hal ini juga apa yang seharusnya menjadi indikator utama pada tingkat reaksi dan level lainnya tidak dijelaskan dengan benar. Jadi setelah membahas banyak model untuk mengevaluasi pelatihan dan pengembangan, dapat disarankan bahwa ada cukup banyak model untuk mengevaluasi pelatihan. Mereka harus dimodifikasi lebih lanjut dengan memberikan indikator utamanya dan menjelaskan dengan benar tentang setiap masalah sehingga evaluasi pelatihan dan pengembangan dapat dilakukan dengan lebih efektif.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Adapun jenis penelitian yang digunakan di dalam penelitian ini adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian Deskriptif Kualitatif yaitu menggambarkan suatu kondisi realitas sebagaimana adanya (Sugiyono, 2012). Penelitian ini bermaksud untuk mengungkapkan tentang pelaksanaan pelatihan karyawan yang ditujukan untuk meningkatkan kinerja karyawan pada PD. BPR Bintan. Sesuai dengan fokus penelitian maka, metode penelitian yang di gunakan adalah metode penelitian kualitatif.

3.2 Jenis Data

3.2.1 Data Primer

Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari objek penelitian, sumber asli (informan) dan masih harus diteliti serta memerlukan pengolahan lebih lanjut lagi, yang dapat peristiwa tertentu yang berkaitan dengan permasalahan penelitian, hasil observasi terhadap suatu objek benda, kejadian atau kegiatan, dan data . sumber primer adalah sebagai berikut: “Sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2015)”. Pengumpulan data primer dalam penelitian ini melalui cara melakukan wawancara secara langsung dengan pihak- pihak yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan, kepada informan yang telah di tetapkan oleh yakni kepada karyawan PD. BPR Bintan.

3.2.2 Data Sekunder

Data sekunder adalah data pendukung untuk melengkapi data primer yang menunjang keberhasilan penelitian, yaitu data yang diperoleh dari institusi/perusahaan dan data tersebut sudah diolah seperti gambaran umum perusahaan, struktur organisasi, standar waktu. Data juga dapat diperoleh dengan mempelajari berbagai pustaka dan literature lainnya yang memiliki relevansi dengan sasaran penelitian seperti buku-buku teks. data sekunder adalah sebagai berikut: “Sumber sekunder adalah sumber data yang diperoleh dengan cara membaca, mempelajari dan memahami melalui media lain yang bersumber dari literatur, buku-buku, serta dokumen perusahaan” dan karya ilmiah yang relevan dengan penelitian (Sugiyono, 2015).

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah awal yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan (Sugiyono, 2012). Sumber data yang paling umum digunakan adalah wawancara, observasi, dokumentasi. Teknik pengumpulan data tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Observasi

Teknik pengumpulan data dengan mengamati secara langsung objek penelitian yang bersangkutan. Hasil observasi dapat dijadikan sebagai data pendukung dalam menganalisis dan mengambil keputusan.

Menurut (Sugiyono, 2015) observasi adalah teknik pengumpulan data mempunyai ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan teknik yang lain, yaitu wawancara. Kalau wawancara selalu berkomunikasi dengan orang, maka observasi tidak terlepas pada orang, tetapi juga objek-objek alam lain. Dalam observasi ini, peneliti terlibat dengan kegiatan sehari-hari orang yang sedang diamati atau yang digunakan sebagai sumber data penelitian.

Dan jenis observasi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu observasi Nonpartisipan dan Terstruktur. Kalau dalam observasi partisipan peneliti terlibat langsung dengan aktivitas orang-orang yang sedang diamati, maka dalam observasi nonpartisipan peneliti tidak terlibat dan hanya sebagai pengamat independen. Dan observasi terstruktur adalah observasi yang sudah dirancang secara sistematis, tentang apa yang akan diamati, kapan dan dimana tempatnya (Sugiyono, 2015).

Dalam sebuah perusahaan, diperlukan alat atau instrumen sebagai sarana untuk melakukan pengumpulan data. Instrumen yang dapat digunakan untuk pengumpulan data yang dapat digunakan dalam pelaksanaan pelatihan adalah *Check List*, merupakan instrumen yang digunakan dalam melakukan aktivitas observasi. Instrumen ini dapat digunakan sebagai salah satu instrumen untuk mengetahui adanya kesenjangan yang terjadi dalam sebuah perusahaan. Adapun yang diamati oleh peneliti adalah karyawan pada PD BPR Bintan.

2. Wawancara

Menurut (Sugiyono, 2015) Wawancara adalah teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan

permasalahan yang harus diteliti, tetapi juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam. Teknik pengumpulan data dengan cara mengadakan Tanya jawab dengan orang yang berwenang atau bagian lain yang berhubungan dengan permasalahan.

Jenis wawancara yang digunakan untuk pengumpulan data didalam penelitian ini berupa wawancara terstruktur yaitu wawancara yang terstruktur dimana peneliti menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan datanya. Pedoman wawancara yang digunakan hanya berupa garis-garis besar permasalahan yang akan ditanyakan (Sugiyono, 2015). Ada pun pada proses melakukan wawancara ini peneliti mengajukan pertanyaan kepada para karyawan pada PD BPR Bintan.

3. Dokumentasi

Menurut (Sugiyono, 2015) Dokumentasi bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Dokumen yang berbentuk gambar, misalnya foto, gambar hidup, sketsa dan lain-lain. Bentuk pengumpulan data yang dilakukan dengan mempelajari literature-literatur, karya-karya ilmiah serta bacaan-bacaan lain yang berkaitan dengan penulisan dalam penelitian ini. Adapun data yang digunakan oleh peneliti ialah dimana dokumen ini digunakan untuk mengetahui struktur organisasi, kegiatan serta laporan yang ada pada PD BPR Bintan.

3.4 Populasi dan Sampling

3.4.1 Populasi

Menurut (Sugiyono, 2015) Dalam penelitian kualitatif populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari atas. Objek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Maka dari penjelasan diatas penulis menetapkan populasi dalam penelitian ini adalah Staff kantor yang berjumlah 74 orang di Kantor PD BPR Bintan.

3.4.2 Sampling

Menurut (Sugiyono, 2015) Dalam penelitian kualitatif, sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga, dan waktu maka peneliti dapat menggunakan sampel yang di ambil dari populasi harus betul-betul mewakili. Maka dari penjelasan diatas karena Staff kantor yang berjumlah 74 orang di Kantor PD BPR Bintan maka penulis mengambil sampel sebanyak 5 orang yang merupakan Direktur, Manajer HRD, Kepala unit dan beberapa orang staff.

Adapun Teknik Sampling dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (Sugiono, 2013) *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampling sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini, misalnya orang tersebut yang dianggap paling tahu tentang apa yang

kita harapkan, atau mungkin dia sebagai penguasa sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi obyek/situasi sosial yang diteliti.

3.5 Definisi Operasional Variabel

Menurut Creswell (Sugiyono, 2014), menyatakan bahwa definisi operasional adalah spesifikasi bagaimana suatu variabel yang akan diteliti didefinisikan secara operasional dan diukur.

Tabel 3.1
Definisi Operasional Variabel

| Variabel | Definisi | Indikator |
|--|--|---|
| Evaluasi Program Pelatihan Sumber Daya Manusia | Pelatihan merupakan suatu perbaikan kinerja dan meningkatkan motivasi para karyawan yang dibebankan padanya, sehingga karyawan mengalami kemajuan dalam hal pengetahuan, keterampilan dan keahliannya sesuai dengan bidang pekerjaannya (Elfrianto, 2016). | <ul style="list-style-type: none"> • Input Adalah proses paling awal untuk mengevaluasi indikator kinerja sistem seperti kualifikasi peserta, ketersediaan bahan, kesesuaian pelatihan, dan sebagainya. • Process Adalah tahap untuk melihat dan menilai proses yang telah berlangsung dan meningkatkan perencanaan desain, pengembangan dan penyampaian program pelatihan. • Output Adalah tahap untuk mengumpulkan data yang dihasilkan dari intervensi pelatihan. • Outcome Merupakan hasil jangka panjang yang dikaitkan dengan peningkatan |

| | | |
|--|--|--|
| | | perusahaan, keuntungan daya kompetisi, dan lain-lain. |
|--|--|--|

Sumber : Data Peneliti 2019

3.6 Teknik Pengolahan Data

Adapun pengolahan data model analisis interaktif Miles dan Huberman (Idrus, 2009) adalah sebagai berikut:

1. Reduksi Data

Dalam penelitian ini, proses analisis akan dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, yaitu wawancara, pengamatan yang sudah terdokumentasikan oleh penulis, dokumen resmi, gambar, foto, dan sebagainya. Data tersebut sangat banyak, maka setelah dipelajari dan ditelaah dilakukan proses reduksi data dengan cara membuat abstraksi. Abstraksi yaitu suatu usaha membuat rangkuman yang inti, proses, dan pernyataan-pernyataan yang perlu diambil dan dimasukkan atau dikategorisasikan ke dalam tema-tema penting.

2. Display Data

Setelah dilakukan reduksi data, maka langkah selanjutnya yaitu Display Data. Yaitu merupakan penyajian tema-tema yang sudah terbentuk dari proses reduksi data kedalam kategori yang lebih besar dan lebih luas lingkupnya untuk mendukung terbentuknya sebuah kesimpulan. Hal ini dimaknai oleh Miles dan Huberman dalam (Idrus, 2009) yaitu sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Kegiatan reduksi data dan proses penyajian data

merupakan aktivitas yang terikat langsung menggunakan proses analisis model yang interaktif.

3. Verifikasi dan Penarikan Kesimpulan

Tahap akhir proses analisis ini yaitu melakukan verifikasi dan penarikan kesimpulan bagaimana persepsi Proses verifikasi hasil temuan ini dapat saja berlangsung secara singkat dan dilakukan oleh peneliti sendiri, yaitu melakukannya secara selintas dengan mengingat hasil-hasil temuan terdahulu dan melakukan cek silang (*cross check*) dengan temuan lainnya. Proses ini dapat menghasilkan kesepakatan intersubjektif, dan ini dapat dianggap bahwa data tersebut bernilai valid dan reliabel.

3.7 Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data kedalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun kedalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah difahami oleh diri sendiri maupun orang lain (Sugiyono, 2012). Adapun teknik analisis data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan analisis komponensial. Pada analisis komponensial, yang dicari untuk diorganisasikan dalam domain bukanlah keserupaan dalam domain, tetapi justru yang memiliki perbedaan atau yang kontras. Data ini dicari melalui observasi, wawancara dan dokumentasi yang terseleksi. Dengan teknik pengumpulan data tersebut, sejumlah dimensi yang spesifik dan berbeda pada setiap elemen akan dapat ditemukan.

DAFTAR PUSTAKA

- Eko Widodo, S. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Elfrianto. (2016). *Manajemen Pelatihan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan*. Edu Tech.
- Fahmi, I. (2015). *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Hamali, A. (2016). *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Mengelola Karyawan*. Yogyakarta: CAPS (CENTER FOR ACADEMIC PUBLISHING SERVICE).
- Hasibuan, D. H. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Idrus, M. (2009). *Metode Penelitian Ilmu Sosial (Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif)*. Jakarta: Erlangga.
- Karwan Hushyar, S., & Haji Mohammed, N. (2015). Analysis of Training and Employee Performance: A Case Study in a Telecommunication Company in Erbil. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 2(2), 74–85.
- Kaswan. (2013). *Pelatihan dan Pengembangan Untuk Meningkatkan Kinerja SDM*. Bandung: Alfabeta.
- Kirom, D. H. (2015). *Mengukur Kinerja Pelayanan dan Kepuasan Konsumen (Edisi Revisi)*. Jakarta: Pustaka Reka Cipta.

- Marzuki, S. (2012). *Pendidikan Nonformal*. Bandung: PT REMAJA ROSDAKARYA.
- Mile, R., A, M. P., & Karuntu, M. (2014). Analisis Terhadap Pelatihan Dan Pengembangan Karyawan Bagi Peningkatan Kinerja Di Pt. Pegadaian Gorontalo Utara. *Emba*, 2(4), 167–174.
- Rozalena, A. (2016). *Panduan Praktis Menyusun Pengembangan Karier dan Pelatihan Karyawan*. Jakarta: Raih Asa Sukses.
- S.P. Hasibuan, M. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Revisi)*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Satriadi, Agusven, T., Kusumah, S., & Haryani, D. S. (2018). Analisis Evaluasi Program Pelatihan Pada Karyawan PT . Sumber Izumi Mas Perkasa Dengan Menggunakan Model IPO. (15), 182–190.
- Setiawan, R., & Anitasari, L. (2017). Analisis Pelatihan Sumber Daya Manusia Pada Pt Restu Baru Indonesia. *Agora Vol 5 No 1 (2017)*, 5(1).
- Sugiono, D. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (19th ed.). Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2015a). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2015b). *Metode Penelitian & Pengembangan Research and*

Development. Bandung: Alfabeta.

Topno, H. (2012). Evaluation of training for development. Participatory evaluation: a case study. *IOSR Journal of Business and Management*, 5(2), 6.

Vivi Yanti, N., Sinulingga, S., & Nasution, H. (2016). *EVALUASI DAN PENGEMBANGAN PROGRAM PELATIHAN SDM MELALUI KETERAMPILAN KERJA DALAM UPAYA PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN DI PT . PUPUK ISKANDAR MUDA*. 18(2), 51–55.

CURRICULUM VITAE



Nama : Cici Destia Yuni
Tempat/Tanggal Lahir : Medan / 05 Juni 1997
Jenis Kelamin : Perempuan
Alamat : Jalan Kp. Sei Carang
Agama : Islam
Pekerjaan : Kantor Notaris/PPAT Meyrin,S.H.,M.Kn.
Alamat E-mail : cicidestiyuni05@gmail.com
Nama Ayah : Iswanto
Nama Ibu : Rahila

RIWAYAT PENDIDIKAN

SDN 013 TANJUNGPINANG TIMUR (Tahun 2002-2008)
SMPN 3 TANJUNGPINANG (Tahun 2008-2011)
SMAN 5 TANJUNGPINANG (Tahun 2011-2014)
STIE PEMBANGUNAN TANJUNGPINANG (Tahun 2014-2019)